الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة CYCMA

د.شريف غياط & أ.فيروز رجال

جامعة 08 ماي 1945- قالمة

redjelf@yahoo.fr

مقدمة:

عرفت مراقبة التسيير تطورا كبيرا في الوقت الراهن، خاصة مع متطلبات التحول والتكيف وفق معطيات اقتصاد السوق. إذ أنه وبعد أن كانت تقتصر مهمتها على الوظيفة المحاسبية، اتسعت وصارت تشمل جميع وظائف المؤسسة، لدرجة مساهمتها بقدر كبير في خدمة عملية التسيير ورفع مستوى أدائها، من أجل ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة.

هذه الأخيرة تحتاج إلى تخطيط أنشطتها (وضع الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها) فإذا أرادت الاستمرار في النجاح، وجب عليها التفكير في المستقبل ووضع الخطط الملائمة مسبقا على أساس المعلومات المتاحة والموارد المتوفرة، وإذا فشلت في الاهتمام بمتطلبات المستقبل، فإنها نتيجة لذلك ستقوم باستمرار بحل مشاكل الأمس على حساب أفكار الغد. فهي تواجه ولا ريب في ذلك وبشكل مستمر الكثير من المشاكل التي تعرقلها وتعيق العمل على تحقيق الأهداف المرجوة. من هنا تبرز حقيقة المشكلة الإدارية في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستغلال غير المحدودة وتحديد البدائل المتاحة، تحت تأثير عوامل خارجية لا تستطيع التحكم فيها إلا في حدود التخفيف من آثارها.

ضف إلى ذلك أن هذه القرارات غالبا ما تكون في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد، وصعوبة الرؤية المستقبلية، مما يتطلب ضرورة وجود نظام مناسب وفعال يساعد المسير في بناء الاحتمالات بصورة صحيحة واتخاذ قرارات سليمة، ألا وهو نظام الموازنات التقديرية، باعتباره يتيح الفرصة للمسير للتعرف على المشاكل التي تعترض خطط وبرامج المؤسسة لدراستها واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهتها. ومن ثم يتعين على إدارة المؤسسة العمل وبصورة دائمة ومستمرة على:

- متابعة التغيرات ومواكبتها للتأقلم معها، وتحديث العمل الإداري وفق متطلباتها.
- التنبؤ بتلك التغيرات والاستعداد والتهيؤ لها.

من هذا المنطلق يأتي التساؤل **عن مدى مساهمة الميزانيات التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات غير الملائمة وتنمية الانحرافات الملائمة، وبالتالي صنع القرارات الرشيدة ؟**

وعليه فإنه وفي سياق الإجابة على هذا التساؤل، تأتي هذه الدراسة لتشمل في مضمونها ثلاث محاور هي كالتالي:

المحور الأول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية

المحور الثاني: الموازنات التقديرية كأداة فعالة لمراقبة التسيير

المحور الثالث: استخدام الموازنات التقديرية في حل المشاكل الإدارية وصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الدراجات والدراجات النارية - قالمة

المحور الأول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية:

1- تعريف صنع القرار:

تمثل عملية صنع القرار وحل المشاكل الجزء الأكبر من اهتمامات المسؤولين في المؤسسات، فهذا ما يتميز به المسؤول عن بقية الموظفين التنفيذيين من خلال صنع القرارات والتحضير لها باستمرار، فما المقصود بصنع القرار؟

اختلفت الآراء في تغريف صنع القرار، فمنهم من يقول بأنه:

"عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة معينة" (أمين عبد العزيز، 2001).

ومنهم من يقول بأنه "ما هو إلا مواقف للتأمل والمفاضلة والمناظرة والمراجعة للنتائج التي تترتب عن قرار ما دون آخر، كما قد يكون لحل مشكلة ما أو من أجل استغلال فرصة معينة". (غول فرحات، 2008).

وفي تعريف آخر "هو المفاضلة والاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة، كما أنه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة، خاصة مع اتصافها بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد". (محمد رفيق الطيب، 2006).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية صنع القرار هي جوهر العملية الإدارية في المؤسسات الاقتصادية، لأن الأساس في صنع القرار هو اختيار موضوعي بين بدائل مختلفة بعد دراسة وتفكير، بحيث تقود إلى تحقيق النتائج المرجوة. لذا تعتبر عملية صنع القرارات الجيدة، عملية حرجة في الإدارة.

كما نشير إلى أن عملية اختيار البديل الموضوعي الأنسب تتأثر بعوامل بيئية منها ما هو مؤكد حدوثها ومنها ما هو غير معروف أو يحتمل حدوثها في المستقبل.

2- تصنيف القرارات:

هناك أنواع مختلفة من القرارات التي تواجه المسير يوميا. وقد وردت في هذا الشأن عدة تقسيمات، فالبعض يرى أن هناك مجموعة واحدة وآخرون يقسمونها إلى مجموعتين، إلا أننا سنحاول في دراستنا هذه الاعتماد على ثلاثة أنواع من التقسيمات نوجزها فيما يلي:

2-1- التقسيم حسب درجة التأكد:

و فق هذا المعيار يمكن تقسيم القرارات إلى ما يلي: (سهيلة عبد الله سعيد، 2006)

- صنع القرار في حالة التأكد التام: هذه أبسط أنواع القرارات التي تواجه المسؤول، حيث يستطيع فيها تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد، نظرا لتوفر البيانات والمعلومات اللازمة عن طبيعة المشكلة.
- صنع القرار في حالة المخاطرة: يتصف القرار في هذه الحالة باحتمال حدوث أي حالة من الحالات التي تؤثر على بدائل القرار المختلفة. وبصيغة أخرى يكون للقرارات التي يتم اتخاذها بصورة متكررة عدة نتائج محتملة الوقوع، هذا ما يدعو إلى استعمال نموذج مبني على الاحتمالات كأساس لصنع القرار، بحيث تحدد الاحتمالات توقع حدوث كل نتيجة محتملة (تطبيق مباشر لنظرية الاحتمالات).

- صنع القرار في حالة عدم التأكد التام : في هذه الحالة يكون المسؤول غير متأكد من احتمالات حدوث كل نتيجة من النتائج المتوقعة، وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي أو عدم توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي، مما يجعله يستخدم تقديراته الشخصية المستمدة من خيراته السابقة.

2-2- التقسيم إلى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة:

- القرارات المبرمجة: هي تلك القرارات التي تعالج مواقف متكررة يوميا، ومثل هذه القرارات لا تتطلب وضع البدائل والاختيار بينها، لأن المسؤول سيتبع القواعد نفسها كلما واجه الموقف نفسه لذا تكون درجة البرمجة تامة، ويسمى كذلك القرار الروتيني (مثل: صرف الأجور والترقيات بالأقدمية).
- القرارات غير المبرمجة: تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف تحدث بشكل مفاجئ، لذا فهي تتسم بالتعقيد والمخاطرة، مما يتطلب قدرا كبيرا من التفكير الابتكاري. (أحمد سيد مصطفى،2001).

وعليه فصنع مثل هذه القرارات يتطلب جمع الكثير من المعلومات لوضع البدائل واختيار أفضلها (مثل: قرار الاندماج مع شركة أخرى).

2-3- التقسيم حسب معيار الزمن :

يمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى ما يلي:

- قرارات استراتيجية: هي قرارات ينصرف أثرها لمدى زمني طويل، يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا لأنها تتناول تصميم الاستراتيجيات والمخططات في المؤسسة وسبل تنفيذها، لذا فهي تمتاز بارتفاع درجة المخاطرة، الأمر الذي يستوجب توفر مهارات عالية في صنع القرار.
- القرارات التشغيلية: هي قرارات تؤخذ على المدى المتوسط على مستوى الإدارة الوسطى، كما أنها قرارات يقل أثرها (من عائد أو تكلفة) عن القرارات الاستراتيجية.
- القرارات التكتيكية: هي قرارات قصيرة الأجل، تصنع على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وتقل آثارها من حيث العائد والتكلفة ودرجة المخاطرة الكامنة في صنعها عن القرارات التشغيلية.

وبغض النظر عن طبيعة هذه التقسيمات، فإن عملية صنع القرار تتم حتما وفق مراحل متعددة زيادة على اعتمادها على أساليب معينة. هذا ما سنعمل على شرحه في العنصر التالي.

3- خطوات عملية صنع القرار:

تتطلب عملية صنع القرار استغلال فرصة معينة أوحل مشكلة معينة، وهو ما يستدعي التعرف على كيفية الوصول إلى القرار المناسب والأفضل، وذلك من خلال اتباع الخطوات الأساسية التالية: (غول فرحات، 2008)

1- تحديد وتشخيص الموقف أو المشكلة (تحديد المتغيرات)

2- تحديد الهدف المنشود من القرار

3- جمع البيانات اللازمة وذات الصلة بالمشكلة مع التفكير في البدائل الممكنة

4- التحليل والمقارنة بين البدائل المتوفرة

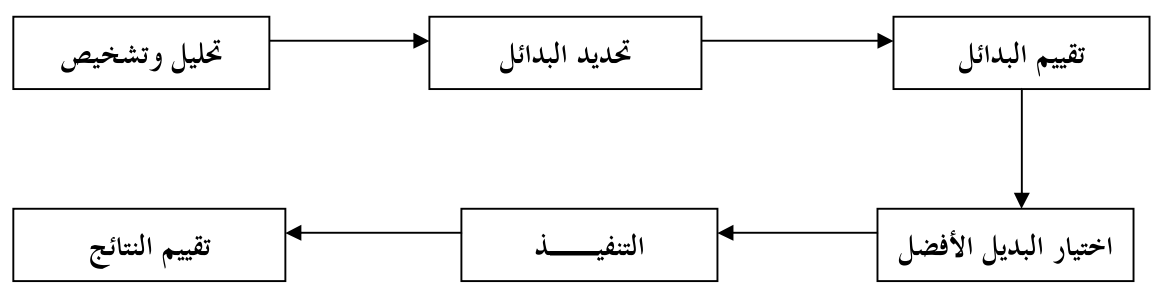
5- تطبيق الأساليب اللازمة لاختيار البديل الملائم

6- اختيار البديل الأفضل وتنفيذه (يحقق أقل تكلفة وأقل وقت ويحقق الهدف المسطر)

7- مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج وإجراء التعديلات اللازمة.

و يمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): خطوات عملية صنع القرار.



المصدر: محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة و التنظيم، الدار الجامعية، مصر، 99 - 2000، ص. 226.

4- أساليب صنع القرار:

تتعدد أساليب صنع القرار و تتنوع في صعوبة اتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد و التكلفة و الوقت و الدقة في تقدير النتائج. ويعتبر الحدس والحكم الشخصي من أسهل أساليب صنع القرار ثم تتدرج تلك الوسائل في الصعوبة والتعقيد حين استخدام الأساليب الكمية الحديثة في صنع القرار. ويمكن تصنيف الأساليب المستخدمة في صنع القرار إلى ما يلي: (ناديا أيوب، 92- 93).

أ- أسلوب الحدس الشخصي أو البديهة:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الجدلية في صنع القرار كونه يفتقر للأساس العلمي الصحيح، فهو يعتمد على الحدس الشخصي لصانع القرار ونظرته للأمور وتقديره لها على أساس شخصي، كما أنه غالبا ما يستمد حكمه من خبراته السابقة وخلفياته الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه. وطالما أنه لا يستخدم طريقة موضوعية أو معايير معينة في صنع القرار، فإن نجاح نتائج التنفيذ أو فشلها يعتمد على مدى نجاح قدراته النظرية أو فشلها في فهم المعلومات واستخدامها لوضع قواعد تقديرية لاختيار الحل المناسب.

ب- أسلوب مراجعة القوائم:

يعتبر هذا الأخير أكثر الأساليب بساطة حيث يقوم على تحضير قائمة تحتوي على عدد كبير من العوامل التي تؤثر على نتائج القرار، على أن تكون هذه العوامل إيجابية حتى يتم اختيار البديل المناسب من بين بديلين فقط.

ج- الأسلوب الوصفي:

يقوم هذا الأخير على وصف الحقائق والعلاقات الموجودة بين متغيرات مشكلة ما، حيث يدرس المسؤول صفات كل متغير (الإيجابية والسلبية)، ثم يحدد أهمية كل متغير ليحدد في الأخير النتائج التي تترتب عن اختيار متغير

دون غيره من المتغيرات، ومن ثم يبنى على هذه النتائج قراره النهائي. ويتضمن هذا الأسلوب مجموعة من الطرق المستخدمة في صنع القرار هي طريقة التصنيف أو الأولويات وطريقة تحليل تشكل الحالة .

د- الأسلوب المعياري:

يتضمن هذا الأسلوب بعض الأساليب الكمية المستخدمة في صنع القرار، لاسيما في حالات المخاطرة وعدم التأكد، إذ يمكن من التوسع في دراسة العلاقات التي تربط بين المتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر في صنع القرار وعلى تحديد النتائج التي يعطيها كل قرار بشكل كمي بعيدا عن التقدير الشخصي. ومن الطرق المعيارية المستخدمة في صنع القرار نذكر: نقطة التعادل، مصفوفة العائد، شجرة القرارات، الرقابة على المخزون والتحليل الحدي.

هـ- الأسلوب الكمي :

يعتمد هذا الأسلوب بخلاف الأساليب السابقة على استخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات، وبعض الأدوات الإحصائية والإعلام الآلي التي تعمل على تحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب بعيدا عن الحدس و الحكم، إلا أن هذا لا يعني أن استخدام هذه الأساليب سوف يلغي التقديرات الخاطئة أو احتمالات الوقوع في الخطأ، لكن نسبة الخطأ ستكون أقل ما يمكن باستخدامه.

5- الحاجة إلى الأساليب الكمية في صنع القرار:

5-1- مفهوم الأساليب الكمية :

هناك مفاهيم عديدة للأساليب الكمية، حيث تعرض إليها الباحثون كل حسب اهتمامه وأهدافه، لذا وأمام هذا التنوع للتعاريف المعطاة للأساليب الكمية، سنقتصر على تقديم بعض منها. فهناك من يعرفها بأنها:

"مجموعة من الأدوات أوالطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة معينة، وبصيغة أخرى هي تلك النماذج الرياضية أوالكمية التي يتم من خلالها تنظيم مفردات المشكلة الإدارية أوالاقتصادية أوالتسويقية والتعبير عنها بعلاقات رياضية من معادلات ومتباينات". (سهيلة عبد الله سعيد،2007).

وفي تعريف آخر:"هي تلك الطرق الرياضية التي تساعد الإداري على دراسة المشكلة وتحديد متغيراتها وتحليل البيانات المتعلقة بها، ثم تبسيطها وتنظيمها في نموذج رياضي سليم يساعد على اتخاذ الحلول المناسبة لتلك المشكلة". (ناديا أيوب، 1997).

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن هناك اتفاقا من حيث كون الأساليب الكمية هي أسلوب علمي يهتم بدراسة وتحليل المشاكل التي تعالج باستخدام الأدوات الإحصائية والطرق الرياضية للوصول إلى أنسب الحلول وأفضلها وأكثرها موضوعية.

وتبرز أهمية هذه الأساليب بشكل واسع من خلال المزايا التالية: (نجم عبود،2004)

- تقريب المشكلة إلى الواقع: فالاعتماد على النماذج كتعبيرات تجريدية عن المشكلات الواقعية يساعد صانع القرار على الفهم السريع والموجز لأعقد المشاكل.
- عرض النموذج في مجموعة من العلاقات الرياضية التي تساهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها .بمعنى صياغة نماذج رياضية تعكس مكونات المشكلة.

- تطبيق هذه النماذج في المستقبل عند مواجهة مشكلة مماثلة.
- تحقيق القدرة على التنبؤ في المدى القصير والمتوسط والطويل.
- نظرا للتنوع الموجود في الأساليب الكمية ونماذجها المختلفة، الأمر الذي يسمح بتقديم إمكانيات واسعة للتعامل بطرق مختلفة، مما يكسب صانع القرار مرونة في التصدي للمشكلات بخصائصها المختلفة.
- تساعد صانع القرار في تصنيف قراراته إلى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة.

وجدير بالذكر أن الأساليب الكمية تعاني من بعض السلبيات التي يمكن إيجازها فيما يلي: (ناديا أيوب،1997)

- قد لا تعكس الأساليب الكمية بصورة دائمة المشكلة محل الدراسة، وذلك راجع إلى الطبيعة التجريدية لهذه الأساليب، حيث تبنى الكثير من النماذج على افتراضات قد لا تكون صحيحة في بعض الأحيان.
- لا يستطيع صانع القرار أن يخضع جميع المشاكل لأساليب التحليل الكمي لأنه قد يتعذر التعبير عن بعض خصائصها الهامة بصورة كمية.
- يعد استخدام هذه الأساليب مكلفا من وجهة نظر المؤسسة لأنها قد تضطر للاستعانة بفريق من الباحثين أو اقتناء نماذج جاهزة وتعديلها حسب متطلبات عملها.

2-5- الأساليب الكمية المستخدمة في المجال الإداري :

سنحاول من خلال هذا العنصر إعطاء فكرة مختصرة للأساليب الكمية المستخدمة في صنع القرار بهدف توضيح طبيعة المشاكل التي تتم معالجتها وفقا لهذه الأساليب، بحيث تمكن الإدارة من الوصول إلى أنسب القرارات.

وفيما يلي أهم الأساليب الكمية المستخدمة في صنع القرار. (سونيا محمد البكري، 2002- 2003)

أ- نظرية الاحتمالات:

تفيد هذه النظرية في التخفيف من درجة عدم التأكد أو المخاطرة بالاعتماد على قدرة الإدارة على تأمين المعلومات اللازمة التي تبين السلوك المتوقع للنموذج.

ب- البرمجة الخطية:

يختص هذا الأسلوب من أساليب بحوث العمليات .بمشكلة تخصيص الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدودة بشكل يحقق الانتفاع الأمثل منها ضمن القيود المفروضة.

ج- نظرية القرار:

تهتم هذه الأخيرة بصنع القرارات في حالات التأكد وعدم التأكد والمخاطرة، ويمكن استخدام شجرة القرارات وهي طريقة مفيدة لدعم الاحتمالات والنتائج المرتبطة لمعرفة النتائج المتوقعة.

د- نماذج التخزين:

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الكمية المثلى من المخزون الواجب الاحتفاظ بها (سواء مواد أولية أومنتجات نهائية)، كما أنها تساعد في مراقبة تكلفة المخزون وتقليل عدد مرات الشراء من خلال تحديد الحجم المثل للطلبية.

هــ- تحليل شبكات الأعمال:

يفيد هذا الأسلوب في تخطيط المشاريع الكبيرة ومتابعتها بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتتمثل في أسلوب "PERT" وأسلوب المسار الحرج، وتستخدم في مجال تخطيط التدفقات النقدية وموازنة الموارد البشرية.

و- تحليل ماركوف: يستخدم للتنبؤ بالتغييرات المستقبلية في حالة وجود معلومات عن النموذج أو عن سير النظام.

ز- نظرية الصفوف:

تهتم هذه الأخيرة بتحديد العدد الأمثل من الأفراد أو مراكز الخدمة، وذلك من خلال تحديد مجموع تكلفة الانتظار وتكلفة زيادة تسهيلات الخدمة، وبصيغة أخرى تستخدم هذه النظرية في دراسة خطوط الانتظار.

ح- التنــبؤ:

نظرا لعدم التأكد بالنسبة للمستقبل فإن الإدارة تعتمد على معطيات وبيانات الماضي كمؤشر لما قد يحدث مستقبلا. ويمكن استخدام أساليب متنوعة للتنبؤ، نذكر منها السلاسل الزمنية، نماذج الانحدار، نماذج الاقتصاد الرياضي، نماذج الاستبدال والموازنات التقديرية.

انطلاقا مما سبق، يمكن التنويه بوجود هناك العديد من الأساليب الكمية المستخدمة في صنع القرار، والتي نوجزها في القائمة التالية.

جدول رقم (1): أمثلة عن عدد من الأساليب الكمية و مجالات استخدامها.

الأسلوب	مجال الاستخدام
-الدوال الرياضية و النهايات	-دراسة منحنيات التكاليف و الأسعار
- المصفوفات	- حساب الجملة و القيمة الحالية
- الارتباط و الانحدار	- توزيع التكاليف غير المباشرة
- العينات و الانحدار	- دراسة السوق و التنبؤ بالطلب
- التوزيعات الاحتمالية	- مراقبة جودة المنتجات
- البرمجة الخطية	- تحليل القرارات في ظل المخاطرة
- التحليل الشبكي	- تخطيط و جدولة الإنتاج
- خط الانتظار	- تخطيط و مراقبة انجاز المشروعات
- المحاكاة	- تخطيط و مراقبة الخدمات
- شجرة القرار	-تحليل القرارات و دراسة البدائل
- معادل العائد على الاستثمار	- تحليل قرارات الاستثمار
- تحليل التعادل	- تخطيط الأرباح و دراسة المر دودية

المصدر : محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات- وظائف- تقنيات، الجزء الأول، الطبعة الثانية،د.م.ج، الجزائر، ص. 40.

المحور الثاني: الموازنات التقديرية أداة فعالة لمراقبة التسيير:

احتلت وظيفة مراقبة التسيير مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها وظيفة حيوية وبناءة تهدف إلى تحقيق التسيير الحسن للمؤسسة ومتابعة الأداء على كافة المستويات والأنشطة والوظائف، وذلك باستخدام أدوات تخطيطية ورقابية تمكننا من قراءة التطورات المستقبلية والتي نذكر من بينها الموازنات التقديرية .

2- الموازنات التقديرية:

مع التطور الحاصل في العلاقات الاقتصادية وتشابكها وتقدم خبرة إنسان واستخدامها للأساليب الكمية الحديثة، أصبح التنبؤ أداة فعالة أكثر علمية ودقة في توقع الأحداث المستقبلية، مما ساعد على زيادة استعداد الأفراد وكذلك المؤسسات للتغيرات المتوقعة في مجالات مختلفة.

2-1- تعريف التنبؤ:

من بين التعاريف الواردة بخصوص التنبؤ ما يلي:

"هو فن و علم التوقع بالأحداث المستقبلية، فهو فن لأن الخبرة والحدس والتقدير الإداري له دور في التنبؤ وفي اختيار الأسلوب الملائم في التنبؤ، وهو علم لأنه يستخدم الأساليب والطرق الموضوعية الرياضية والإحصائية في التنبؤ مما يرفع من درجة الدقة ويقلص من التميز". (نجم عبود نجم، 2004)

"هو التكهن بسلوك ظاهرة ما في المستقبل في ظل مجموعة من الشروط والظروف المفترضة". (السعدي رجال، 2004)

إذن فالتنبؤ هو عملية توقع وتقدير تنطلق من تحليل الماضي، وذلك باستخدام أدوات إحصائية ورياضية وظروف اقتصادية، بغرض تقلص الغموض (الخطر) بالنسبة للمستقبل كما يسمح بمواجهة الاحتياجات القادمة.

مما لا شك فيه أن التنبؤ وسيلة تساعد المؤسسة على التخطيط الجيد والاستعداد المسبق لمواجهة الأحداث المستقبلية. لكن التنبؤ بالمقابل لا يعني و لا يفترض المطابقة بين النتائج والأحداث المتوقعة والأحداث الفعلية، وأن قدرا معينا من الخطأ (الانحراف) يمكن أن يحدث بمعنى أن الدقة المطلقة لا يمكن أن تتحقق في التنبؤ.

2-2- تعريف الموازنات التقديرية :

تناول العديد من الباحثين تعريف الميزانية التقديرية كل حسب اهتماماته وأهدافه وهذا لتغير الظروف والمعطيات، إلا أن أغلب كتاباتهم ركزت على الميزانية التقديرية من حيث كونها ترجمة رقمية لخطط المؤسسة المستقبلية في مختلف الميادين، ومهما يكن من أمر هذا الاختلاف، فمنهم من عرفها بأنها:

"هي تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة". (ناصر عدون وآخرون، 2004)

في حين يعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين، إلى برامج أعمال تدعى الموازنات". (فركوس محمد، 2001)

أما حسب بيارلوزان فهي"منسق من التقديرات التي تبقى مطابقة للإمكانات والأهداف المرغوبة، آخذين بعين الاعتبار الشروط والظروف الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المشروع". (Pierre Lozel, 2004)

إذن تشير التعاريف السابقة إلى أن الموازنة التقديرية هي أداة تعبر بها المؤسسات عن خططها وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام (كما ونقدا)، حيث تعكس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أخذا بعين الاعتبار ما هو متاح لديها من إمكانيات (مالية، مادية، تقنية وبشرية) وما هو محيط بها من ظروف خارجية.

ونقصد بالظروف الخارجية ما يلي: (خالص صافي صالح، 2007)

الوضع الاقتصادي العام، مقدار الدخل القومي ومعدل نموه، القوة الشرائية، تغير أذواق المستهلكين، طبيعة المنتجات المنافسة، سوق اليد العاملة والمواد الأولية السياسة الضريبية، التسهيلات المصرفية والضمانات المطلوبة في الميدان وأسعار الفائدة....الخ.

2-3- مزايا استخدام الموازنات التقديرية :

تظهر أهمية الميزانيات التقديرية في تسيير المؤسسة بشكل واضح من خلال الفوائد والمزايا التي تحققها في المجالات التالية: (شناف فريد، دون سنة)

أ- في مجال التخطيط :

- v إن تخطيط أنشطة المؤسسة واستعمال الموازنات التقديرية كأداة تخطيطية يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها الموجودة، كما يتيح لها السيطرة على تكاليفها .
- v إن إعداد الموازنات التقديرية يتيح للمسير معرفة ودراسة المشاكل التي يتعرض لها خلال فترة الميزانية.
- v توحيد الجهود بين كافة المستويات لتحضير الموازنات المسطرة مما يعزز روح التعاون بين الأفراد والعمل على تحقيق التوازن الاقتصادي والمالي في المؤسسة إضافة إلى توفير الكفاية القصوى في جميع الأنشطة.

ب- في مجال الرقابة:

- Ü لا شك أن التخطيط دون رقابة يصبح عديم الجدوى، من هنا يتجلى دور الموازنات التقديرية كأداة تتأكد بمقتضاها المؤسسة من سير العمليات في الطريق المخطط لها ومدى التقدم الحاصل فيها.
- Ü تقييم مستوى الأداء بين ما هو مخطط ما هو محقق، لتحديد نقاط الاختناق (الانحرافات) وأسبابها وكيفية معالجتها.
- Ü تعزيز التنسيق بين الإدارة ومختلف الأقسام أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على تحقيق الأهداف الفرعية في ضوء الهدف العام.

جـــ- في مجال صنع القرار :

- Ü تسهيل الحصول على الائتمان من البنوك.
- Ü قياس الانحراف مما يمكن المسير من إعداد تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا للحكم عليها، وهذا لتقليص الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة (اتخاذ الإجراءات التصحيحية).
- Ü كلما تحصلت المؤسسة على نتائج إيجابية، فإن ذلك يساعدها في رسم السياسات المستقبلية.

2-4- أنواع الموازنات التقديرية :

يمكن تقسيم الموازنات إلى عدة أنواع، و فق عدة معايير كما يلي: (محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، 2006).

أ- من حيث الفترة الزمنية:

يتعين على المسير تحديد الفترة التي سيتم إعداد الموازنات عنها، وعادة ما تكون سنة مالية لتقسم بعد ذلك إلى فترات متساوية (شهرية، ربع سنوية، سداسية). وفقا لهذا المعيار يمكن أن نقسم الموازنات التقديرية إلى موازنات قصيرة الأجل تختص بتغطية نشاط المؤسسة لفترة قصيرة مقبلة (عادة سنة)، أما الموازنات طويلة الأجل فهي تلك التي تغطي برامج المؤسسة على المدى الطويل (بين 5 و10 سنوات)، كما أن الموازنات قصيرة الأجل تكون مفصلة عكس الموازنات طويلة الأجل التي تكون غير مفصلة. كما يكون الهدف منها تخطيطي أكثر منه رقابي لأنها توضح المشاريع الاستثمارية للمؤسسة في المستقبل.

ب- من حيث طبيعة الأعمال:

بموجب هذا الأساس يمكن التمييز بين نوعين من الموازنات التقديرية هما:

- موازنة التشغيل (الاستغلال): هي ترجمة لمختلف العمليات التشغيلية التي تقوم بها المؤسسة، كما توضح الإنفاق الاستثماري. عادة ما يتم إعدادها وفق وحدات القياس العينية.
- الموازنة المالية: هي ترجمة مالية لموازنة التشغيل، حيث يتم تحويل القيم العينية إلى قيم نقدية

جـ- من حيث درجة التفصيل:

تقسم الموازنات وفق هذا المعيار إلى ما يلي:

- موازنة المسؤوليات: يتم إعداد هذه الأخيرة على أساس مراكز مسؤولية التنفيذ، بحيث يكون شخص أو جموعة من الأشخاص مسؤولين عن تنفيذ جزء من الموازنات.
- الموازنة الشاملة: تمثل هذه الموازنة الإطار العام الذي تستقر فيه بقية الموازنات الفرعية الخاصة بالأقسام المتنوعة للمؤسسة ومراكز مسؤولياتها، حيث يتم تنسيق أهداف هذه الموازنات الجزئية مع الأهداف العامة للمؤسسة.

د- من حيث الثبات والمرونة:

يمكن التمييز بين نوعين هما:

- الموازنة الثابتة: يتم إعدادها لمستوى واحد من مستويات التشغيل أو مزيج واحدد من مستويات الأنشطة.
- الموازنة المرنة: يتم إعدادها على أساس مجموعة من مستويات النشاط، بحيث تخضع للتقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة.

2-5- إجراءات إعداد الموازنات التقديرية:

يمكن أن نوجز مراحل إعداد الميزانيات التقديرية في الخطوات التالية: (شناف فريد، دون سنة)

أ- تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية:

تضم هذه اللجنة عددا من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة بما يضمن مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام بغرض المصادقة.

ب- تحديد فترة الموازنة التقديرية:

تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل، و لا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك، حيث جرى العرف أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية، كما أن إعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات

جـ- تحديد السياسة العامة للمؤسسة:

تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة، تحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.

د- إعداد التقديرات:

يتم إعداد التقديرات باحدى الطريقتين :

- التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية. ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية.
- التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية.

هـ- التنسيق بين مختلف المستويات:

بعد إعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى المدير العام للمصادقة عليها أو تعديلها في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية.

و- المصادقة النهائية:

بعد إجراء التعديلات الضرورية، إن تطلب الأمر ذلك، يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة.

ز- تنفيذ الموازنات التقديرية:

يشرع كل قسم في تطبيق خطة أوبرنامج عمله إلى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية ثم تستخرج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية.

حـ- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

البحث في أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ومن ثم إعداد تقارير المتابعة.

المحور الثالث: استخدام الموازنات التقديرية في حل المشاكل وصنع القرار:

لاشك أن من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى الاهتمام بعملية صنع القرار في المؤسسة، هي زيادة الاتجاه نحو حل العديد من المشاكل باستخدام الطرق العلمية المختلفة، حيث اهتمت هذه الطرق بتحليل المشكلة موضع الدراسة واختيار القرار المناسب ووضعه للتطبيق. (ناديا أيوب، 1997)

غير أن دراسة المشاكل المتعددة وتحليلها يقوم على جملة من البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بهذه المشاكل، التي من شأنها أن تساعد المسير في معرفة احتمال حدوث المتغيرات والحالات غير المتوقعة.

من هنا تبرز احدى أهم المشاكل الأساسية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، ألا وهي مشكلة نقص المعلومات المتعلقة بظروف العمل وإمكانياته والقيود المفروضة على أدائه وعدم القدرة على توفيرها عند الحاجة، الأمر الذي يجعل عملية صنع القرار تتصف بالمخاطرة وعدم التأكد إذا لم تتوفر لدى المسير أساليب عملية جيدة تعمل على توفير البيانات والمعلومات الصحيحة والملائمة.

من هذا المنطق فإن الإدارة تواجه يوميا العديد من الحالات التي يختلف فيها مستوى التنفيذ المحقق عن المستوى المطلوب الوصول إليه، أو بصيغة أخرى اختلاف النتائج عن الأهداف المرسومة فإذا كانت هذه الحالات معروفة أوعادية فإن معالجتها لها إجراءات معروفة ومحددة، وإذا كانت غير واضحة المعالم فإن ذلك يستدعي المعالجة الدقيقة للتقليل من الاختلافات الحاصلة. ولمعالجة المشاكل غير العادية يمكن الاعتماد في ذلك على الأسلوب الكمي وفق الخطوات التالية: (حسين السامرائي، 1997)

1- **تحديد طبيعة المشكلة:** لابد من جمع مختلف المعلومات ذات الصلة بالمشكلة وتحديد العوامل التي لها تأثير عليها، أخذا بعين الاعتبار القيود المفروضة على الظاهرة المكونة للمشكلة، وبالتالي تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه من حلها.

2- **بناء النموذج الرياضي:** التعبير عن العلاقات التي تربط بين المتغيرات والمعاملات في صورة معادلات رياضية، للبحث عن البدائل والحلول المختلفة.

3- **حل النموذج:** في هذه الخطوة يتم حل الجملة المكونة للنموذج ثم نحدد أهم البدائل المتعلقة بالمشكلة لاختيار أحسنها وتحديد أنسبها.

4- **اختيار النموذج:** تقتضي هذه الخطوة ضرورة اختيار صحة البديل الذي تم اختياره والتأكد من أنه الحل المناسب للمشكلة.

5- **تطبيق النموذج ومراقبته:** تنفيذ البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة والتأكد من فاعليته عن طريق المتابعة المستمرة حتى يضمن المسير تحقيق الأهداف المرجوة، وقد ينتج عن هذه المراجعة ضرورة القيام ببعض التعديلات فيما يتعلق بالهدف المطلوب تحقيقه أو بعض المتغيرات والعلاقات القائمة من أجل تصحيح أي انحراف يحدث مستقبلا.

3- تقديم مؤسسة الدراجات والدراجات النارية "CYCMA"

3-1- لمحة تاريخية:

تأسست المؤسسة الدراجات والدراجات النارية وتطبيقاتها الكائن بقالمة في ديسمبر1987، طبقا للمرسوم رقم 87/282 المؤرخ في 1987/12/22، والذي بموجبه انفصلت الوحدة الإنتاجية عن EN.PVP. وقد انطلقت أشغاله فعليا مع مطلع عام 1988 بطاقة إنتاجية تقدر بـــ:

- 30 000 دراجة نارية
- 15 000 دراجة

- 5000 محرك
- 15% قطع غيار

وجدير بالملاحظة أن المؤسسة تحصلت على الاستقلالية في 8 أفريل 1990، وهي تتكون من الوحدات التالية:

- مركب الإنتاج بقالمة
- ثلاث وحدات للتوزيع (تجارية) بكل من العاصمة، قسنطينة ووهران.

2-3- موقع المؤسسة في السوق:

نتيجة التحرر الاقتصادي وما ترتب عنه من انفتاح السوق ودخول المنافسة القوية، فقد شهدت حصة المؤسسة في السوق انخفاضا محسوسا لاسيما خلال العقد الأخير، وهو ما ترتب عنه تدهور منتجاتها مقارنة مع المنتجات المنافسة لها التي تتسم بالجودة العالية، هذا ما أدى بها إلى تغيير أسلوب الإنتاج وذلك بالتحول إلى الإنتاج حسب الطلبيات بهدف تجنب الكساد والخسائر.

وعليه وحفاظا على بقائها واستمرارها ورغبة منها في تحسين مكانتها في السوق، قامت المؤسسة بتطوير الإنتاج وترقيته من خلال إنتاج تشكيلة جديدة من المنتج تمثلت في:

- عربات المعوقين (دراجة نارية خاصة بالمعوقين حركيا تشغل بالطاقة الكهربائية)
- دراجة ثلاثية العجلات
- الحاملات بأنواعها

وأمام الوضع الصعب الذي تعيشه المؤسسة، خاصة ما تعلق بالموارد والإمكانيات الموجودة التي صارت غير كافية، وجدت المؤسسة نفسها في حاجة إلى إعادة التأهيل في جميع الميادين، لاسيما فيما يتعلق بالديون، كما أنها في حاجة إلى شريك صناعي وتجاري لتمكينها من تعزيز مكانتها في السوق.

وبالرغم من المنافسة القوية، فإن المؤسسة مازالت تملك حصة سوقية تتمثل في:

- 539 دراجة نارية - 534 عربات المعوقين
- 1304 دراجة - 171 أخرى - 201 منتوجات متنوعة حسب الحاجة.

وعلى العموم تبقى مبيعات المؤسسة ضعيفة وغير مرضية مقارنة بإمكانيات الإنتاج المتوفرة، علما وأن تصنيع هذه المنتجات بأنواعها يتم في ست ورشات رئيسية كما هي موضحة في الجدول أسفله:

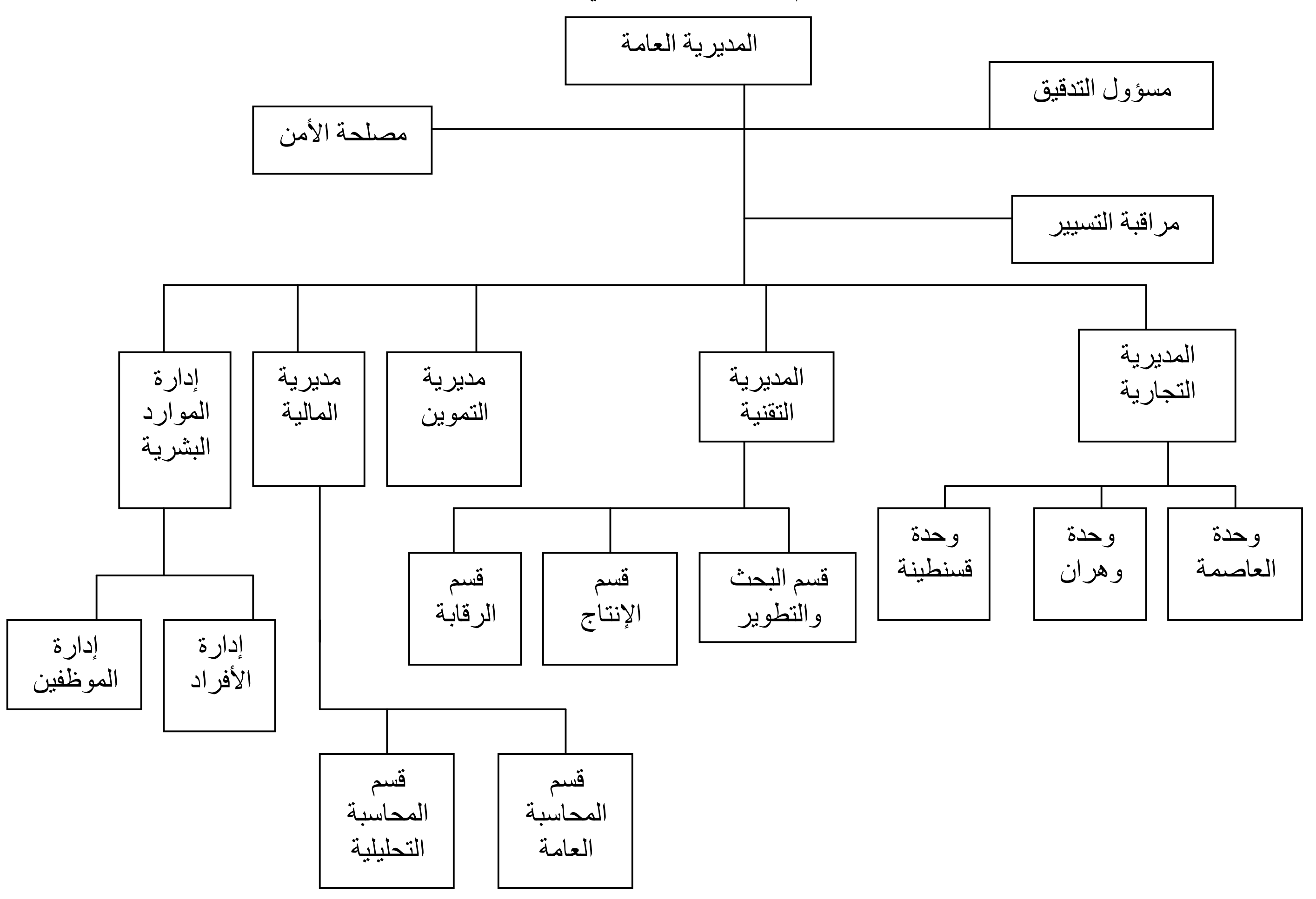
جدول رقم (2): ورشات الإنتاج

الورشة 1	الورشة 2	الورشة 3	الورشة 4	الورشة 5	الورشة 6
- سباكة	- السك	- التقريز	- مخارط بأنواعها	- التحليل الكهربائي	- التركيب
- الحدادة	- التلحيم	- التبريد	- نصف تلقائية	- الصقل	
- المعالجة الحرارية	- القطع	- النقب	- تلقائية	- التنظيف	
	- الآلات الخاصة	- التقويم	- مرقمة	- الدهن	

3-3- تنظيم المؤسسة:

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في خمسة مديريات تنوب عن المديرية العامة في إدارة أعمالها، زيادة على قسم للأمن وقسمين، الأول خاصة بالتدقيق والآخر بمراقبة التسيير وذلك وفقا لما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة لسنة 2009



4-3- نظام الموازنات التقديرية داخل قسم مراقبة التسيير:

مما لاشك فيه أن نظام الموازنات التقديرية يعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات المحاسبية (مدخلات) المستقاة من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية. وإذا نظرنا إلى أهمية تكامل النظام المحاسبي داخل أي مؤسسة، نجد أنه يمكن تقسيم المحاسبة فيه إلى ثلاثة أنواع على أساس أقسامها الزمنية و مستويات تطبيقها كما يلي:

- المحاسبة العامة وتهتم بمتابعة كل العمليات التي لها علاقة نشاط المؤسسة، وتطبق على مستوى المؤسسة كليا.
- المحاسبة التحليلية تهتم بتحليل التكاليف انطلاقا من المعلومات المستوجاة من المحاسبة العامة، وتطبق على مستوى كل قطاع إنتاجي.
- محاسبة الموازنات التقديرية، تتعلق بالأنشطة المستقبلية في المدى القريب وتطبق على مستوى كلي وجزئي.

وفيما يتعلق بأنواع الموازنات التقديرية المستخدمة في المؤسسة موضع الدراسة فتتمثل في موازنات قصيرة الأجل لا تتعدى السنة كمايلي:

- الموازنات التقديرية للمبيعات: شهرية، فصلية وسنوية (تكون شاملة)
- الموازنة التقديرية للإنتاج: شهرية، فصلية وسنوية (تكون شاملة)

- الموازنة التقديرية للمشتريات
- الموازنة التقديرية للأعباء (خدمات، أجور...)
- الموازنة التقديرية للتمويل

وبالنظر في الهيكل التنظيمي يتبين أن قسم مراقبة التسيير قريب من المديرية العامة، وهي تعنى بمراقبة كل أنشطة المؤسسة وذلك من خلال التقارير التي ترفع دوريا إلى المديرية العامة. كما يقوم بإعداد مختلف الموازنات المتعلقة بأوجه نشاط المؤسسة.

على ضوء ما تقدم وعلى اعتبار أن المؤسسة تنتج حسب الطلبيات ،فإن عملية التنبؤ ستكون صعبة ،لأنه من الصعوبة بمكان إنتاج كميات مقدما أومسبقا قبل الحصول على الطلبيات. لذا فإن المكلف بإعداد التقديرات لايعتمد على طرق رياضية أوإحصائية لتحديد الكميات المراد إنتاجها، بل سيكتفي بالطلبيات المقدمة سلفا ويضعها كتقديرات، ومن ثم يتم إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج، وعلى أساس هذه الأخيرة يتم إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات، وهذا خلافا للقاعدة،حيث تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات أولى الموازنات التقديرية التي يتم إعدادها، إذ أنها تمثل أساسا لإعداد بقية الموازنات التقديرية.

جدول رقم (3): الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2008

المنتجات	المبيعات التقديرية	مخزون بداية السنة	مخزون نهاية السنة	الكميات الواجب إنتاجها
الدراجات النارية	1600	145	26	1481
دراجات	1500	602	291	1189
مركبة المعوقين	700	25	7	682
المجموع	3800	772	324	3352

source: Rapport d'activités 2008 de CYCMA

تجدر الإشارة هنا أن إعداد هذه الموازنة فد تم وفقا للمنتجات (علما أن كل نوع من هذه المنتجات يضم تشكيلة متنوعة) على مستوى المركب، والغرض من ذلك هو تحديد الكميات الواجب إنتاجها انطلاقا من المبيعات التقديرية والمخزون الواجب الاحتفاظ به في نهاية السنة، وذلك بالاعتماد على القاعدة التالية:

الكميات الواجب إنتاجها = المبيعات التقديرية + المخزون الحقيقي بداية المدة - المخزون المستهدف في نهاية السنة.

أما بالنسبة للموازنة التقديرية للمبيعات، فإنه يتم إعدادها حسب مناطق التوزيع، هذا ما يسهل تحديد مبيعات كل منطقة نسبة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة، والبيانات الواردة في الجدول أدناه تبين ذلك.

جدول رقم (4): الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2008.

المنتجات	مركب قالمة		وحدة التوزيع بالجزائر		وحدة التوزيع بقسنطينة		وحدة التوزيع بوهران	
	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ
الدراجات النارية	164	3369994	480	9863399	478	9822301	478	9822301
المركبات	521	10732729	59	1215414	60	1236015	60	1236015
الدراجات	147	3028237	446	9187710	461	9496714	446	9187710
المجموع	832	14097960	985	20266523	999	20555030	984	20246026

المصدر: من إعداد الباحث

على ضوء ما تقدم تأتي المرحلة الموالية بعد تنفيذ الموازنة ألا وهي مرحلة الرفابة التي تقوم بمتابعة الأداء وتقييمه من خلال تحليل الانحرافات، هذه الأخيرة ستمثل دون شك المحور الجوهري في صنع القرار.

3-5- تحليل الانحرافات:

كما هو معلوم فإن الهدف من الرقابة على ميزانية المبيعات يكمن في تقييم الأداء، وذلك بمقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات التقديرية، وهذا بغرض تحديد الجهات المسؤولة عن وقوع الانحرافات ومن ثم الوقوف على تحديد أسبابها.
حيث يقوم المسؤول في قسم مراقبة التسيير بحساب الانحرافات المرتبطة بالكميات في شكل نسب من خلال العلاقة التالية:

معدل تحقق الأهداف = كمية المبيعـــات الفعليـــة / كمية المبيعات التقديريـــة

جدول رقم (5): تقييم مبيعات 2008

المنتجات	المبيعات التقديرية 2008 (1)	المبيعات القعلية 2008 (2)	المبيعات القعلية 2007 (3)	المبيعات القعلية 2006 (4)	معدل تحقق الأهداف % (2/1)	معدل التغير % (2/3)	معدل التغير % (2/4)	معدل التغير - 100 %	
دراجات نارية	1600	218	545	1331	14	40	16	60 -	84 -
المركبات	700	765	523	804	109	146	95	46	5 -
الدراجات	1500	350	791	1701	23	44	20	56 -	80 -
المجموع	3800	1333	1859	3836	35	72	35	28 -	65 -

المصدر: إعداد الباحثان

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها والموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن المؤسسات سجلت انخفاضا في مبيعات للدرجات النارية، حيث لم تحقق سوى 14% من مبيعاتها المستهدفة، أما بالنسبة للمركبات، فيتضح أنها حققت مبيعات فاقت توقعاتها بنسبة 9% (كزيادة)، في حين بلغت المبيعات المحققة من الدرجات الهوائية نسبة 23% من المبيعات المتوقعة.

كما يبدو من الجدول أن المؤسسة تقوم بإجراء مقارنة مبيعات السنة الحالية مع مبيعات السنتين الماضيتين، حيث كانت مبيعات سنة 2008 منخفضة مقارنة بمبيعات 2007 وكذلك مبيعات 2006، وهذا ما يفسر تراجع مبيعات المؤسسة.

إن هذه الطريقة التي تتبعها المؤسسة في تحليل الانحرافات غير كافية، لأن الانحراف الكلي لمبيعات المؤسسة قد يكون ناتجا عن الانحراف في الكمية أو في السعر أو ناتجا عن الانحرافين معا، ضف إلى ذلك أن المؤسسة تبيع عدة منتجات، مما يعني أن هناك عنصرا آخر بخلاف العنصرين السابقين (الكمية والسعر) ألا وهو المزيج البيعي الذي يؤدي بدوره إلى ظهور انحراف جديد هو انحراف التشكيلة.

خلاصة:

يعتبر موضوع البحث المطروح بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة مع متطلبات التحول والتكيف مع معطيات التحرر الاقتصادي، لما يقدمه لمتخذي القرارات من مناهج ووسائل علمية تساعدهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط بالإضافة إلى مراقبة تنفيذها.

فقد حاولنا من خلال هذا البحث توضيح أهمية الموازنات التقديرية كأداة تخطيطية ورقابية تساهم في صنع القرارات المستقبلية، وقد عززت هذه المحاولة المتواضعة بدراسة ميدانية تخص الموازنة التقديرية للإنتاج والبيع باعتبارهما الوظيفتان الأساسيتان لمؤسسة CYCMA.

تواجه المؤسسة مرحلة صعبة بعد انفتاح السوق ودخول منافسين جدد، الأمر الذي يستدعي التفكير بصفة أكثر جدية في دراسة السوق ومحاولة التحكم أكثر في التكاليف وتحسين نوعية المنتجات.

فمن خلال الدراسة النظرية، تم إجراء مقارنات لتحديد موقع هذه المفاهيم داخل المؤسسة الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسة محل الدراسة التطبيقية بصفة خاصة، حيث تبين أن:

- هناك مركزية في التسيير واتخاذ القرارات، إذ أن المديرية العامة هي التي تقوم بتحديد الأهداف، ومن ثم إعداد الموازنات وفقا لتلك الأهداف مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة.

- عدم تبني قسم مراقبة التسيير للأساليب العلمية في إعداد الموازنات التقديرية، والاقتصاد على الطريقة الشخصية التي تعتمد على خبرة المكلف بإعداد الموازنة، مما يؤدي إلى بنائها على أسس غير سليمة وبالتالي عدم القدرة على تحديد الفعالية في التنفيذ.

- اعتماد القسم على البيانات التاريخية كنشاط السنوات السابقة المستخرجة من المحاسبة العامة والتحليلية.

- عدم ممارسة أعمال الرقابة بصورة جديدة عن طريق استخراج الانحرافات مع تحليلها وتفسير أسباب ظهورها وتحديد الجهات المسؤولة عن وقوعها، حيث لازالت المؤسسة تعتمد على الطرق التقليدية التي تجاوزها الأحداث مع ظهور تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

على ضوء ما تقدم واستنادا إلى النتائج المجسدة لواقع المؤسسة، يمكننا الخروج بالاقتراحات التالية:

- إضفاء حرية واستقلالية تسيير شؤون الأقسام الداخلية والتخلي عن التخطيط المركزي.
- ضرورة البحث عن شركاء وإبرام عقود شراكة لتحسين الوضعية المالية للمؤسسة..
- استخدام أساليب التسيير العلمية التي تؤهل المؤسسة إلى حسن استغلال مواردها بشكل أمثل.
- الاهتمام بتنمية و ترقية الموارد البشرية لاسيما ما يتعلق بالإطارات المتخصصة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- توفير نظام معلومات من شأنه أن يساعد في إعداد التقديرات أكثر واقعية على أساسا معلومات كافية وملائمة وسليمة.

- تشجيع البحث والدراسة في مجال الموازنات التقديرية وتقنيات التسيير لتمكين المؤسسة من اختيار البدائل المناسبة.
- تحديد المسؤوليات بالنسبة للمستويات القائمة على مراكز العمل، بما يولد شعورا بتحمل النتائج، مما يساهم في تقليص الانحرافات.

وفي الأخير نشير إلى أنه وأمام اتساع جوانب البحث في الموضوع، فقد اكتفينا بأحد أهم هذه الجوانب في هذه الورقة، على أن تكون بقية الجوانب الأخرى محل دراسات وأبحاث في المستقبل.

الهوامش :

1- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 149.

2- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 163.

3- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء الأول، الطبعة الثانية، د.م.ج، الجزائر 2006، ص 40

4- سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007، ص 19

5- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، 2001، ص 129

6- غول فرحات، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 165

7- ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 92 - 93، ص 193.

8- سهيلة عبد الله سعيد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص15

9- ناديا أيوب، مرجع سبق ذكره، 1997، ص 228

10- نجم عبود نجم، مدخل إلى الأساليب الكمية: نماذج وتطبيقات، الطبعةالأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص- ص23-26-27.

11- ناديا أيوب، مرجع سبق ذكره، 1997، ص 183.

12- سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 28

13- نجم عبود، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 321.

14- السعدي رجال، بحوث العمليات، الطبعةالأولى، دار رجزو، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 16

15- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية:حالة البنوك، دار المحمدية، الحامة، الجزائر، 2004، ص 47.

16- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، د.م.ج، الجزائر، 2001، ص 4.

17- Pierre Lozel, Contrôle de Gestion et Budget, Edition Sirey, France, 1974, p. 121.

18- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، د.م.ج، الجزائر 2007، ص 213.

19- شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، دون سنة، ص 14.

20- محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 34.

21- شناف فريد، مرجع سبق ذكره، دون سنة، ص 24.

22- ناديا أيوب، مرجع سبق ذكره، 1997، ص 25

23 - حسين الطيف السامرائي، الأساليب الكمية في اتخاد القرارات الإدارية، دار الهلال، عمان، 1997، ص 25.

قائمة المراجع:

1 - أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.

2 - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.

3 - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء الأول، الطبعة الثانية، د.م.ج، الجزائر 2006

4 - سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007.

5 - أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، 2001.

6 - ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1992 - 1993.

7- نجم عبود نجم، مدخل إلى الأساليب الكمية: نماذج وتطبيقات، الطبعةالأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

8 - سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002- 2003.

9 - السعدي رجال، بحوث العمليات، الطبعةالأولى، دار جزو، قسنطينة، الجزائر، 2004.

10 - ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية:حالة البنوك، دار المحمدية، الجزائر، 2004.

11 - فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، د.م.ج، الجزائر، 2001.

12 - خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، د.م.ج، الجزائر2007.

13 - شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، دون سنة.

14 - محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.

15 - حسين الطيف السامرائي، الأساليب الكمية في اتخاد القرارات الإدارية، دار الهلال، عمان، الأردن، 1997،

16- Pierre Lozel, Contrôle de Gestion et Budget, Edition Sirey, France, 1974.

17- الوثائق الداخلية للمؤسسة